



«EL ROL PREDICTIVO DE LA SATISFACCIÓN DEL PAGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES UNIVERSITARIOS»

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por
Sr. Martín Candela Rosas
Sr. Luis Francisco Carrasco Novoa**

Asesor: Profesora Racheli Gabel Shemueli

[0000-0003-2713-2321](#)

2018

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras familias, que con su motivación nos inspiran en nuestro desarrollo profesional.

Agradecemos a los profesores y en especial a nuestra asesora, por su dedicación.

Resumen ejecutivo

La investigación tuvo como objetivo determinar si la satisfacción del pago predice el desempeño laboral de los docentes de una universidad privada ubicada en la ciudad de Lima. Para ello, se utilizó la dimensión de la satisfacción del pago que forma parte del modelo multidimensional de la satisfacción de la compensación de Heneman y Schawb (1985). De otro lado, para analizar el desempeño laboral se utilizó los cuatro criterios de medición de la propia organización basados en los modelos teóricos de Murphy (1989) y Viswesvaran, Ones y Schmidt (1996).

Sobre la base de estas investigaciones se diseñó un estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, en el que participaron 325 docentes de la organización. Los resultados encontrados demuestran que la satisfacción del pago predice el desempeño de la tarea de los docentes (actividades académicas).

Es sobre estos resultados que se desarrolla un plan de acción de mejora a trabajar en la universidad. Su objetivo es mantener y/o incrementar los niveles de satisfacción del pago con el fin de optimizar el desempeño de la tarea de los docentes y elaborar un instrumento confiable que permita a los alumnos evaluar a sus docentes.

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
 Introducción	 1
 Capítulo I. Planteamiento del problema	 2
1. Problemática del estudio	2
2. Objetivos del estudio.....	3
2.1 Objetivo principal	3
2.2 Objetivos específicos.....	3
3. Justificación	3
 Capítulo II. Marco teórico	 4
1. Definición de desempeño laboral.....	4
2. Modelos teóricos del desempeño laboral.....	5
3. Modelos teóricos del desempeño del docente universitario	7
4. Predictores del desempeño laboral.....	9
5. Satisfacción del pago.....	13
6. Definición y fundamentos teóricos de la satisfacción de la compensación	13
6.1 La teoría de la equidad	14
6.2 La teoría de la equidad	15
7. Modelos multidimensionales de la satisfacción de la compensación.....	16
8. La relación entre la satisfacción del pago y el desempeño laboral	18
 Capítulo III. Metodología	 20

1. Metodología.....	20
2. Diseño de investigación.....	20
3. Muestra.....	20
4. Las características de los participantes a nivel individual	21
5. Instrumentos de medición del índice del desempeño laboral	21
6. Satisfacción del nivel del pago	22
7. Datos sociodemográficos y laborales	22
8. Procedimiento de recolección de datos	22
9. Análisis estadísticos preliminares.....	23
9.1 Análisis psicométrico del instrumento	23
9.2 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos	24
9.3 Análisis descriptivo de las variables de la muestra	24
10. Contrastación de hipótesis	24
10.1 Análisis correlacional	24
10.2 Análisis explicativo de regresiones múltiples	24
Capítulo IV. Resultados	25
1. Análisis psicométrico de los instrumentos	25
2. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo	26
3. Resultados del análisis correlacional.....	27
4. Contrastación de hipótesis del estudio.....	28
4.1 Relaciones de efecto directo-predictivo	28
Capítulo V. Plan de acción.....	30

1. Antecedentes.....	30
2. Objetivo general.....	32
3. Objetivos específicos	32
4. Plan de acción	32
 Conclusiones y recomendaciones.....	42
1. Conclusiones.....	42
1.1 Resultados a nivel descriptivo.....	42
1.2 Resultados a nivel predictivo.....	43
1.3 Variables de control	44
2. Recomendaciones	44
2.1 Limitaciones del estudio	44
2.2 Conceptos teóricos	44
2.3 Generalización de los resultados	45
2.4 Estudio transversal.....	45
2.5 Confiabilidad: instrumentos de medición	45
2.6 Estudio de diseño cuantitativo	46
 Bibliografía.....	47
Nota biográfica.....	58

Índice de tablas

Tabla 1. Modelos teóricos del desempeño laboral.....	6
Tabla 2. Modelos teóricos del desempeño del docente universitario.....	8
Tabla 3. Síntesis del modelo.....	9
Tabla 4. Predictores del desempeño laboral	10
Tabla 5. Factores personales como predictores del desempeño laboral	11
Tabla 6. Factores organizacionales como predictores del desempeño laboral	12
Tabla 7. Modelos multidimensionales de la satisfacción de la compensación	17
Tabla 8. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos	27
Tabla 9. Correlaciones entre los variables	27
Tabla 10. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de la satisfacción salarial sobre el indicador Actividades académicas del desempeño laboral	29
Tabla 11. Mantener y optimizar el alto nivel de las actividades académicas	33
Tabla 12. Mantener y optimizar el alto nivel de satisfacción del pago	37
Tabla 13. Mejorar y elevar el nivel del indicador de actividades académicas del desempeño laboral en los docentes que pertenecen al área de la Dirección de Ciencias....	38
Tabla 14. Confiabilidad (consistencia interna) del instrumento Evaluación de los estudiantes para ser incluido como indicador de desempeño laboral de los docentes universitarios.....	39

Índice de gráficos

Gráfico 1. Teoría de la equidad	15
Gráfico 2. Teoría de la discrepancia	15
Gráfico 3. Plan de Crecimiento Estratégico al 2018	30

Introducción

En la educación universitaria, la coyuntura académica actual sugiere grandes desafíos y la necesidad de contar con docentes del alto desempeño. Esto se sustenta en propuestas innovadoras, incentivos y mejores condiciones que permitan a los docentes trabajar en entornos desafiantes y distintas realidades geográficas para coadyuvar al logro de objetivos de los alumnos y las instituciones (Darling-Hammond y Sykes 2003).

Por ello, los sistemas educativos en diversas partes del mundo han potenciado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación desde adentro y han identificando la variable desempeño del docente en su bagaje de conocimientos disciplinares y pedagógicos (Francis, Polo y Vega 2013).

En este sentido, el desempeño laboral puede verse marcado por dos ejes: el proceso de ejecución de las tareas, es decir, las conductas propias que ejecuta el trabajador para cumplir con el trabajo y los resultados de las tareas, es decir, los resultados generados por las citadas conductas individuales de los trabajadores. Se genera así un análisis multidimensional del desempeño laboral (Borman y Motowidlo 1993; Campbell 1990; Visweswaran, Ones y Schmidt 1996).

Ante la importancia del desempeño laboral, diversos autores han intentado encontrar sus predictores y han hallado diversas categorías a nivel individual y organizacional, entre las que destacan: los factores personales (edad, género y personalidad), los factores de las organizaciones (clima organizacional, comunicación organizacional, cultura organizacional, estilos de liderazgo, compensación y reconocimiento) y las actitudes en el trabajo (participación en el trabajo, compromiso con el trabajo, compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción con el pago) (Judge, Thoresen, Bono y Patton 2001; McDaniel, Pesta y Banks 2012; Williams, McDaniel y Nguyen 2006).

En lo referido a la satisfacción del pago, que es una de las dimensiones de la satisfacción de la compensación, es definida como la satisfacción con la cantidad de pago que se percibe como contraprestación por el cumplimiento de las labores (Henemman y Schawb 1985; Miceli y Lane 1991). Se ha verificado que es un predictor positivo del desempeño laboral, pues se ha determinado que impacta en el desempeño de la tarea y, en menor medida, en el desempeño contextual de los trabajadores (Ahmad, Ing y Bujang 2014; Arham 2011; Du y Zhao 2010; Williams, McDaniel y Nguyen 2006; Nimalathan y Brabete 2010).

Por tales motivos, este estudio se centrará en determinar si la satisfacción del nivel del pago cumple un rol predictor positivo en el desempeño laboral en los docentes universitarios en una institución educativa universitaria en el Perú (Lima Metropolitana).

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Problemática del estudio

De acuerdo con el *Reporte Global de Competitividad 2016-2017*, de un universo de 140 países, el Perú ocupa el puesto 130 en «calidad del sistema de educación superior» y el puesto 121 en «calidad de la educación superior» (World Economic Forum 2015: 295). Esta problemática en la calidad en la educación universitaria explica que el 60% de las empresas considere que los egresados universitarios no se encuentran preparados para su primer trabajo y que el 54% de dichas empresas concluya que es difícil encontrar talento joven (Harrison 2015).

Ante esta situación, los sistemas educativos en diversas partes del mundo han potenciado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación desde adentro e identificado la variable del desempeño del docente, en su bagaje de conocimientos disciplinares y pedagógicos, como influyente para el logro de un salto cualitativo de la gestión educacional (Francis 2006, Polo y Vega 2013).

Así, para un óptimo desempeño del docente se ha encontrado que juegan un rol preponderante los siguientes factores: la educación recibida, contar con los recursos materiales necesarios y brindarle las condiciones de compensación adecuadas (Paiva 2010).

En el trabajo nos enfocaremos a analizar este último aspecto: la satisfacción del pago como un elemento que predice su desempeño laboral.

2. Objetivos del estudio

2.1 Objetivo principal

Identificar la satisfacción del pago en docentes de educación universitaria y el impacto en su desempeño laboral.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar e identificar la percepción del nivel de satisfacción del pago de los docentes por su trabajo,
- Analizar e identificar los indicadores de desempeño y el nivel de desempeño de los docentes.
- Identificar si la satisfacción del pago predice el desempeño laboral en docentes de educación universitaria.

3. Justificación

El desempeño laboral, en general, y el desempeño del docente universitario, en particular, son de vital importancia, aunque no existan resultados empíricos sobre este último (López Mojarro 1999; Subirats 1989). Sin embargo, el Banco Mundial señala que en América Latina y el Caribe el desempeño educativo no solo es débil, sino que además está declinando con respecto a otros países con niveles de ingresos similares (Vegas y Petrow 2008).

Por otra parte, existe un consenso en considerar que los recursos humanos son un recurso estratégico para las organizaciones empresariales; entre diversos factores, el desempeño cumple un rol sustancial en la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones, impactando directamente en su productividad de (Albitzu y Lendeta 2011; Chiavenato 2000: 175).

Por lo tanto, la investigación aporta un mayor entendimiento de la organización en la gestión del desempeño del docente que permita la adecuada identificación de variables y comportamientos que hacen posible el alcance de los resultados de la empresa, la satisfacción del pago para identificar las dimensiones que tienen un impacto en el desempeño docente y la planificación de posibles políticas de compensación para los docentes universitarios, así como la afinación y optimización de los indicadores de su desempeño laboral.

Capítulo II. Marco teórico

1. Definición de desempeño laboral

En términos generales, el desempeño laboral ha sido definido como las acciones, comportamientos y resultados específicos y vinculados en los que se involucran los empleados, quienes contribuyen a las metas de la organización (Borman y Motowidlo 1993; Campbell, McHenry y Wise 1990; Murphy 1989; Viswesvaran y Ones 2000).

Cabe indicar que este constructo fue estudiado inicialmente desde un aspecto unidimensional, entendiendo que el mismo consistía únicamente en las habilidades específicas que requería el puesto de trabajo (Murphy 1989), es decir, solo se medían las habilidades para desarrollar las tareas del puesto de trabajo, sin tener en cuenta las habilidades no específicas de la tarea (Hunt 1996).

Al evolucionar el estudio del constructo se determinó que era multidimensional, pudiendo ser dividido en tres dimensiones generales: el desempeño de la tarea, el desempeño contextual/ciudadanía organizacional y las conductas contraproductivas (Rotundo y Sackett 2002; Viswesvaran y Ones 2000). A continuación, pasamos a definir cada una de ellas:

- **Desempeño de la tarea:** se refiere al rendimiento en la ejecución de la tarea, cubre la contribución al rendimiento de la organización y se encuentra conformado por las acciones que contribuyen al núcleo técnico de la organización, ya sea directamente (a través de la implementación de parte de su proceso tecnológico) o indirectamente (proporcionándoles los materiales o servicios necesarios) (Borman y Motowidlo 1997; Murphy 1989; Williams y Karau 1991).

A partir de lo señalado, podemos concluir que las conceptualizaciones del desempeño de la tarea incluyen dos requisitos esenciales: las actividades deben contribuir al núcleo técnico de la organización y deben ser formalmente reconocidas como parte del trabajo sin que sea necesario su reconocimiento en la descripción del trabajo (Rotundo y Sackett 2002).

- **Desempeño contextual/ciudadanía organizacional:** el desempeño contextual se refiere a las actividades que no contribuyen directamente al desempeño organizacional, pero brindan el soporte organizacional, social y psicológico en los que debe funcionar el núcleo técnico (Motowidlo, Borman y Schmidt 1997).

De esta manera, el desempeño contextual tiene cinco dimensiones: el voluntariado para llevar a cabo tareas que no son formalmente parte del trabajo, persistir con entusiasmo extra cuando se necesaria completar actividades relacionadas con sus tareas, ayudar y cooperar con otros, seguir las reglas y procedimientos de la organización (incluso cuando resulte inconveniente) y respaldar, sostener y defender los objetivos de la organización (Motowidlo y Van Scotter 1994).

- **Conductas contraproducentes:** son aquellos comportamientos intencionales de parte de un miembro de la organización que son vistos por esta como contrarios a sus legítimos intereses, que tienen un valor negativo y que dañan su bienestar (Rotundo y Sackett 2002; Sackett 2002; Viswesvaran y Ones 2002).

Así, estamos ante comportamientos que violan los intereses de la organización (Sackett y De Vore 2001) y que incluyen, entre otros, al robo, «cuello blanco», delitos, ausentismo, tardanza, abuso de drogas y alcohol, problemas disciplinarios, accidentes, sabotaje, acoso sexual y violencia (Ones 2002).

Teniendo en cuenta lo señalado, consideramos que el desempeño laboral debe ser entendido desde su perspectiva multidimensional, pues no existe un comportamiento, un resultado o un factor que, por si mismo, pueda ser considerado como tal (Campbell, 1990).

2. Modelos teóricos del desempeño laboral

De acuerdo con lo indicado, los investigadores que han abordado el estudio del desempeño laboral con base en su multidimensionalidad, lo han hecho según la construcción de modelos para trabajos específicos y de modelos que sean aplicables para la generalidad de trabajos (Rotundo y Sackett 2002; Viswesvaran y Ones 2002).

Así, entre los primeros encontramos los casos aplicados al sector industrial (Hunt 1996), cargos gerenciales (Brumback y Vincent 1970; Borman y Brush 1993) y militares (Campbell, McHenry y Wise 1990; Borman, Motowidlo, Rose y Hansen 1985).

Entre los segundos, que son los que nos interesan analizar en esta investigación, encontramos modelos que contienen diversas dimensiones, las cuales hemos clasificado de acuerdo a las tres dimensiones generales del desempeño laboral:

Tabla 1. Modelos teóricos del desempeño laboral

Autor	Desempeño de la tarea	Desempeño contextual/Ciudadanía/Organización	Conductas contraproductivas
Murphy (1989)	Desempeño de la tarea	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas peligrosas y destructivas • Conductas de reducción de tiempo
Campbell (1990)	Competencias en las tareas específicas del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias en las tareas no específicas del trabajo. • Competencias en comunicación oral y escrita. • Demostración de esfuerzo. • Disciplina personal. • Facilitación del desempeño de compañeros y del equipo. • Supervisión y liderazgo. • Gerenciamiento y administración. 	
Borman y Motowidlo (1993)	Desempeño de la tarea	Desempeño contextual	
Viswesvaran, Ones y Schmidt (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad o desempeño en las tareas • Conocimiento del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Liderazgo. • Esfuerzo. • Competencias interpersonales • Competencias administrativas. • Competencias de comunicación • Cumplimiento o aceptación de la autoridad. • Desempeño general. 	
Welbourne, Johnson y Erez (1998)	Conductas del rol de la carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas del rol innovador. • Conductas del rol del equipo. • Conductas del rol de la organización 	

Autor	Desempeño de la tarea	Desempeño contextual/Ciudadanía/Organización	Conductas contraproductivas
Griffin, Neal y Parker (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias individuales de la tarea • Adaptabilidad individual para la tarea • Proactividad individual para la tarea 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia como miembro de del grupo • Adaptabilidad como miembro del grupo • Proactividad como miembro del grupo • Competencias como miembro de la organización • Adaptabilidad como miembro de la organización • Proactividad como miembro de la organización 	
Johnson (2003)	Desempeño de la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de la ciudadanía organizacional. • Competencias de adaptatividad 	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Modelos teóricos del desempeño del docente universitario

En lo referido al desempeño laboral del docente universitario, lo estudios referidos al tema se basan en diversas dimensiones que obedecen al criterio de cada investigador. Sin embargo, consideramos que estas dimensiones pueden ser incluidas dentro de las dimensiones generales del desempeño laboral que hemos indicado líneas arriba, como se puede apreciar en esta tabla:

Tabla 2. Modelos teóricos del desempeño del docente universitario

Autor	Desempeño de la tarea	Desempeño Contextual/Ciudadanía/Organización	Conductas contraproductivas
Lawler y Hall (1979)	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de trabajo • Calidad de trabajo • Conocimiento del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia • Habilidad para trabajar solo y con otros • Habilidad para planear • Iniciativa • Esfuerzo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Puntualidad
Doyle (1975), Whitely y Doyle (1976), Abbott y Perkins (1978) y Marsh (1982, 1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y destrezas docentes • Actitud del profesor (estimulación del alumno, exigencia y justicia en la evaluación) 		
Scriven (1988, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la materia • Competencias instruccionales • Competencias de evaluación 	Otros deberes con el centro y comunidad	
McBer (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo • Pensamiento • Planificación y fijación de expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Relaciones con los demás 	
Álvarez, García y Gil (1999), Tsui (2002), Stronge (2002), Corbett y Wilson (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagógica • Disciplinar 	Personal	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De esta manera, las dimensiones del desempeño laboral del docente universitario pueden ser incluidas dentro de las tres dimensiones generales del desempeño laboral. Por ello, a efectos de no limitarnos a un modelo específico del desempeño laboral de dichos docentes, en este trabajo utilizaremos los modelos de Murphy (1989) y Viswesvaran, Ones y Schmidt (1996), pues ambos

se complementan entre sí. El primero aporta las «conductas contraproductivas», mientras que el segundo brinda un mayor detalle sobre las conductas que comprenden las dimensiones del «desempeño de la tarea» y el «desempeño contextual» (Viswesvaran y Ones 2000). Así, nuestro modelo puede ser sintetizado de la siguiente manera:

Tabla 3. Síntesis del modelo

Desempeño de la tarea	Desempeño contextual/Ciudadanía Organización	Conductas contraproductivas
<ul style="list-style-type: none"> • Productividad o desempeño en las tareas • Conocimiento del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias administrativas • Cumplimiento o aceptación de la autoridad 	Conductas de reducción de tiempo

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Predictores del desempeño laboral

Un primer modelo que relaciona variables como predictores del desempeño laboral, es el postulado por Litwin y Stringer (1968) y el de Lawler, Hall y Oldham (1974). En ambos casos se señala que las variables de estructura organizacional y de procedimientos organizacionales, afectarían la motivación y las actitudes, impactando inequívocamente el desempeño. Esta visión está relacionada exclusivamente a un grupo de predictores, por lo que a partir de los datos mencionados en capítulos previos y complementando el apartado de factores que afectan el desempeño laboral, nos enfocaremos en presentar una síntesis de predictores que relacionan directamente el desempeño desde tres divisiones: actitudes de trabajo, factores personales y factores organizacionales. La siguiente tabla nos permitirá entender mejor y contextualizar los distintos aspectos, a nivel de actitudes, que predicen el desempeño laboral:

Tabla 4. Predictores del desempeño laboral

Actitudes de trabajo	
Actitud	Desarrollo
Participación en el trabajo (<i>job involvement</i>)	Se ha demostrado que existe una correlación positiva con el desempeño en la tarea, aunque tiene un mayor impacto en el desempeño contextual (Diefendorff 2002; Rotenberry y Moberg 2007; Chughtai 2008). También se ha corroborado su relación directa con las conductas contraproductivas (Blau y Boal 1987; Dalal 2005).
Satisfacción con el trabajo (<i>job satisfaction</i>)	Su incidencia como predictor positivo del desempeño laboral es controversial, pues existen estudios que determinan una relación trivial y poco concluyente (Iafaldano y Muchinsky 1985). No obstante, existen estudios que señalan que, al incluir en la muestra cargos jefaturales, se fortalece la relación entre ambos constructos (Petty, Macgee y Cavender 1984). Asimismo, se ha determinado una relación positiva cuando existe una mayor complejidad en el trabajo (Judge, Bono, Thoresen y Patton 2001) y cuando se integra en el análisis la dimensión del desempeño contextual (Organ y Ryan 1995; Le Pine, Erez y Johnson 2002). Finalmente, se ha determinado que la insatisfacción laboral tiene un impacto directo en las conductas contraproductivas (Lau, Au, Ho 2003; Dalal 2005; Czarnota-Bojarska 2015).
Compromiso con el trabajo (<i>job engagement</i>)	Dentro del modelo de la teoría del rol, se ha encontrado que el compromiso en el trabajo es un predictor positivo del desempeño en el trabajo en sus dimensiones del desempeño en la tarea y del desempeño contextual (Rich, Lepine y Crawford 2010). Además se ha corroborado que la falta de compromiso con el trabajo predice positivamente las intenciones de retirarse, el ausentismo y las tardanzas (Saks 2006).
Satisfacción con el pago (<i>pay satisfaction</i>)	Tiene un impacto positivo en el desempeño de la tarea y en el desempeño contextual, aunque moderado en las conductas contraproductivas (Lee 1995; Williams, MacDaniel y Nguyen 2006).
Compromiso organizacional (<i>organizational commitment</i>)	Existe una estrecha relación con el desempeño laboral, principalmente alineando las dimensiones afectivas y normativas del compromiso organizacional (Allen y Meyer 1990; Bansal <i>et al.</i> 2004; Bloemer y Odekerken-Schroder 2002; Porter <i>et al.</i> 1974) hacia el desempeño de la tarea y el contextual. De otro lado, la dimensión temporal del compromiso organizacional (Allen y Meyer 1990) actuaría como un inhibidor de conductas contraproducentes.
Percepción de apoyo organizacional (<i>perceived organizational support</i>)	Se ha determinado que tiene un bajo impacto en el desempeño de la tarea y un impacto moderado en el desempeño contextual (Rhoades y Eisenberg 2002; Ahmed, Nawaz, Ali, Islam 2015), aunque tiene una relación negativa con las conductas contraproductivas (Nielsen 2014).
Centralidad del trabajo (<i>work centrality</i>)	Se ha encontrado que está relacionada positivamente con el desempeño laboral (Mannheim, Baruch y Tal 1997) y negativamente con las intenciones de rotación (Tziner, Ben-David, Oren y Sharoni 2014).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como se ha visto todas o casi todas las actitudes presentadas se relacionan positivamente con el desempeño, aunque tengan connotación afectiva o actitudinal; destacan principalmente la satisfacción laboral (Griffith 2004; Patterson, Warr y West 2004) o la satisfacción medida a través de aspectos económicos como uno de los más importantes predictores (Patterson, Warr y West 2004). Vale mencionar que se ha valorado el desempeño casi exclusivamente centrado en aspectos de productividad, sin considerar otros elementos tales como el cumplimiento de normas y políticas dentro de la organización o la conducta del trabajador (Kopelman, Brief y Guzzo 1990).

Tabla 5. Factores personales como predictores del desempeño laboral

Factores personales	
Factor	Desarrollo
Edad	Se ha determinado que la edad es un predictor débil de rendimiento en el trabajo (McDaniel, Pesta y Banks 2012; Posthuma y Campion 2009). Asimismo, los trabajadores de mayor edad tienen tasas más bajas de tardanzas, ausentismo y comportamiento contraproducente (Lau, Au, Ho 2003; Ng y Feldman 2008).
Género	Hay poca o ninguna diferencia significativa entre hombres y mujeres que repercuta en el desempeño laboral (Robbins 2004; Furnham 2001), aunque existen estudios que señalan un mayor ausentismo y tardanzas por parte de las mujeres (Lau, Au, Ho 2003).
Personalidad	Holland (1985) con su teoría sobre correspondencia entre personalidad y puesto, postula que la satisfacción, el desempeño y hasta la propensión a la renuncia dependen del grado de alineación de la persona al puesto, calzando concordantemente con las dimensiones del desempeño: contextual y conductas contraproducentes. Más adelante y en línea a lo anterior, Campbell (1990) menciona que es más probable que la personalidad prediga lo que una persona hará y las mediciones de las capacidades predigan lo que la persona puede hacer, dejando claro nuevamente que la personalidad guarda estrecha relación con la dimensión contextual y conductas contraproducentes. Los estudios más recientes sobre personalidad y desempeño están basados en el modelo de <i>Big five</i> como taxonomía para integrar todos los modelos anteriores. Los resultados de los metaanálisis han demostrado que dos factores de personalidad (estabilidad emocional y conciencia) son predictores válidos del desempeño laboral en cualquier ocupación y que el factor de conciencia y el de amigabilidad predicen el comportamiento contra productivo (Costa y McCrae 1992).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En referencia a la tabla anterior, Robbins (2004) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo y no necesariamente al revés, más aún lo define

por factores personales, lo que en definitiva revalora los diversos estudios presentados en este grupo.

En conclusión, las diferencias personales juegan un papel importante en la conducta laboral, independientemente del papel que juega la capacidad cognoscitiva. Así, la personalidad está más estrechamente relacionada con los aspectos motivacionales de trabajo, por citar un factor (Campbell 1990). Un último grupo de factores está referido a las organizaciones, tal como presentamos a continuación:

Tabla 6. Factores organizacionales como predictores del desempeño laboral

Factores organizacionales	
Factor	Desarrollo
Clima organizacional	Se ha demostrado una relación positiva entre algunas dimensiones del clima organizacional y el desempeño de la tarea, teniendo mayor incidencia en el desempeño contextual de los docentes de escuelas de educación escolar (Cohen y Keren 2010). Asimismo, se ha determinado una relación negativa con las conductas contraproductivas entre los trabajadores y hacia la organización (Kanten y Ülker 2013).
Comunicación organizacional	Hemos encontrado evidencia de que la satisfacción de los empleados con la comunicación organizacional, formal e informal impacta positivamente en las dimensiones del desempeño contextual (Kandlousi, Ali y Abdollahi 2010).
Cultura organizacional	Una cultura sólida dentro de la organización aumenta el compromiso de los empleados para lograr los objetivos de la organización dentro de un camino común hacia el logro de los objetivos de la organización (Deal y Kennedy 1982) y se encuentra una fuerte relación con las dimensiones de compromiso y participación en la organización (Shahzad 2014).
Estilos de liderazgo y relación con los supervisores	Los estilos de liderazgo transformacional y de cambio de roles líder-miembro tienen un impacto real y significativo en el desempeño de la tarea y en el desempeño contextual (Shahhosseini, Daud, Arif 2013; Jyoti y Bhau 2015). Asimismo, el liderazgo ético tiene una influencia directa en el desempeño contextual y en las conductas contraproductivas (Schaubroeck, Hannah, Avolio, Kozlowski, Lord, Trevino, Peng 2012; Walumbwa <i>et al.</i> 2010) y tiene un impacto como predictor del desempeño de la tarea cuando existe congruencia entre las metas del supervisor y los trabajadores (Bouckennooghe, Zafar y Raja 2015).
Compensaciones y reconocimiento	El monto del salario y otros tipos de ganancias económicas que perciben los trabajadores tienen un impacto directo en el desempeño laboral (Jenkins, Gupta, Mitra y Shaw 1998). Por otra parte, el reconocimiento por parte de los pares y los líderes de la organización también impacta en el desempeño de los colaboradores (Luthans 2000).
Retroalimentación o <i>feedback</i>	La retroalimentación constructiva tiene una implicancia directa en el proceso de motivación de los trabajadores y equipos de trabajo, lo cual genera un impacto positivo en su desempeño laboral (Druskat y Wolff 1999; Geister, Konradt y Hertel 2006) y se refuerza cuando existe una claridad en los roles de los trabajadores (Whitaker, Dahlin y Levy 2007).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Existe también en esta tabla la evidencia de factores que predicen positivamente el desempeño laboral y cabe mencionar que algunos pueden actuar como mediadores hacia el desempeño. Un ejemplo de ello es el rol mediador de clima entre satisfacción laboral y desempeño (Griffith 2004; Patterson, Warr y West 2004).

En conclusión, resultará importante una mirada holística cuando se hable de predictores del desempeño laboral. En palabras de Silva (1996), hablar sobre la influencia en el desempeño implica considerar tanto las repercusiones organizacionales por sobre las actitudes, comportamientos y personalidad, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo, juegan un papel importante la manera cómo están estructurados las tareas, decisiones, comunicación, entre otros.

5. Satisfacción del pago

La satisfacción del pago es una dimensión de la satisfacción de la compensación, por lo que consideramos conveniente describir los fundamentos y definiciones de este constructo a efectos de entender adecuadamente la dimensión que vamos a analizar en el trabajo.

6. Definición y fundamentos teóricos de la satisfacción de la compensación

La satisfacción de la compensación ha sido un tema principalmente abordado por la sociología y psicología organizacional; sin embargo, pocos investigadores la han analizado. Esto refleja, en parte, la suspicacia profesional causada por lo que podrían denominarse variables subjetivas o personales (Borjas 1979; Flanagan, Strauss y Ulman 1974; Freeman 1994).

Desde lo anterior, se realizaron algunos estudios que evidenciaron la importancia de la satisfacción de la compensación, así como su relación y efecto sobre las actitudes y comportamientos que se dan en los trabajadores. Por ejemplo, Heneman (1985) refirió que la satisfacción de la compensación puede ser la faceta más importante del bienestar laboral frente a otros aspectos, tales como el trabajo en sí, los colegas o los mismos jefes. Por su parte Deckop (1992), analizó y concluyó que la satisfacción de la compensación, logra afectar (para bien o para mal) el comportamiento y las actitudes de los trabajadores. Recientemente, nuevos estudios dieron cuenta de otros aspectos relevantes ligados a la satisfacción de la compensación, tales como el compromiso organizativo (Bayram y Dinc 2015) o los mismos deseos de abandonar la organización (Schreurs *et al.* 2013).

Sin embargo, estos estudios presentaron algunas limitaciones. En primer lugar, se centraron en el aspecto estrictamente monetario de la compensación y consecuentemente se omitió la naturaleza multidimensional de la misma, vale decir, entregas variables o no monetarias (De Gieter y Hofmans 2015).

Es por todo lo anterior que la definición de Miceli y Lane (1991) es vigente y ampliamente aceptada. Esta señala a la satisfacción de la compensación como la cantidad general de afecto positivo o negativo (o sentimientos) que el individuo tiene hacia su pago, entendiendo por este un concepto amplio que incluye sueldos, salarios y beneficios, es decir, se refiere al grado en que los trabajadores están satisfechos con el método y el nivel de ganancias monetarias directas o indirectas recibidas por el trabajo (Brower, Ford, Carraher y Williams 2008; Ducharme, Parbudyal y Podolsky 2005).

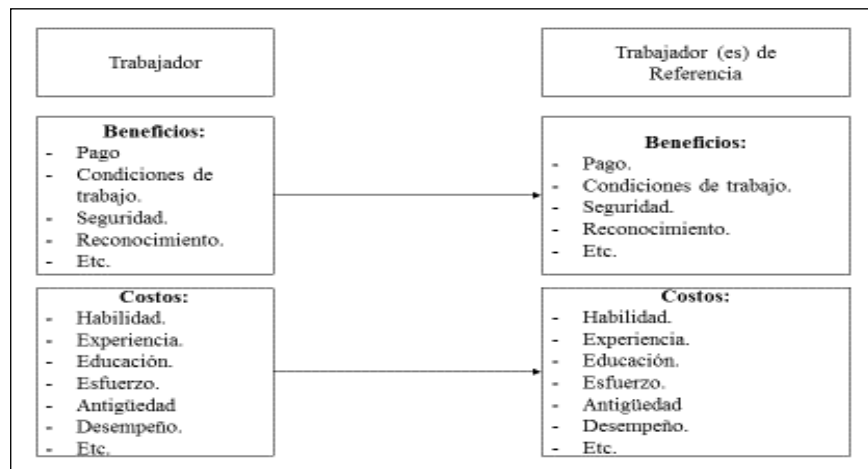
Finalmente resulta importante mencionar que, para entender cómo se genera la satisfacción (o insatisfacción) con la compensación, se han estudiado dos teorías: la teoría de la equidad y la teoría de la discrepancia, las cuales pasamos a revisar (Williams, McDaniel y Nguyen 2006).

6.1 La teoría de la equidad

Esta teoría sostiene que los individuos evalúan la imparcialidad del resultado de su trabajo utilizando una regla de equidad, esto es, comparando lo que invierten en realizar su trabajo con los resultados que perciben, determinando si es justo o injusto a partir de la comparación con una persona o con un grupo de ellas. En caso de percibir una situación de inequidad, los individuos realizarán las acciones necesarias para eliminarla (Adams 1965; Nielsen 2014; Sweney, McFarlin y Interrieden 1990).

En este sentido, los referentes de comparación pueden ser sociales (familiares, amicales), financieros (la adecuación del pago para satisfacer necesidades financieras actuales), históricos (la remuneración percibida en el pasado), organizacionales (la comparación de salarios dentro de la organización) y del mercado (la comparación de sueldos fuera de la organización) (Blau 1994). Esta teoría puede ser graficada de la siguiente manera:

Gráfico 1. Teoría de la equidad



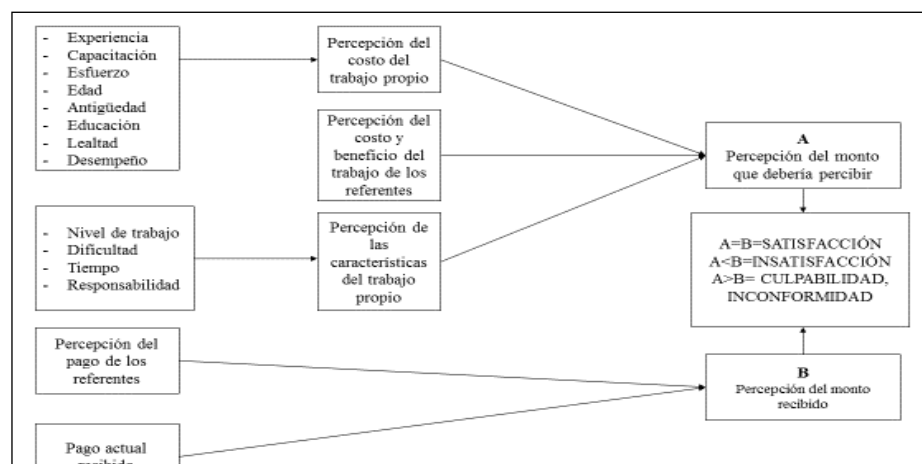
Nota: Trabajador > Trabajador(es) de Referencia = Inequidad. Trabajador = Trabajador(es) de Referencia = Equidad. Trabajador < Trabajador(es) de Referencia = Inequidad.

Fuente: Faulk, 2003.

6.2 La teoría de la discrepancia

Esta teoría deriva de la teoría de la equidad y considera que la satisfacción de la compensación se encuentra en función a la discrepancia de dos percepciones: cuánto debería percibir versus cuánto percibo realmente. Para ello, los empleados comparan sus salarios reales con base en uno o más estándares de comparación (lo que merecen, quieren o ven que otros perciben). De esta manera, la satisfacción con la compensación está determinada por la discrepancia entre el salario real y dichos estándares de comparación (Till y Karren 2011; Rise, Philipps y McFarlin 1990). Esta teoría puede ser graficada de la siguiente manera:

Gráfico 2. Teoría de la discrepancia



Fuente: Faulk, 2003.

Hemos visto que las teorías presentadas previamente han definido la satisfacción de la compensación desde un enfoque de dimensión única y exclusivamente en relación a pago versus trabajo realizado (Brower, Ford, Williams, Carraher y Williams 2008; Williams McDaniel y Ford 2007).

Esta viene siendo una primera etapa de análisis y, como ya se dijo, centrada únicamente en la parte monetaria de la compensación; no obstante, deja alta rigidez y sesgo para entender el impacto integral en la administración y satisfacción de la compensación desde su naturaleza multidimensional (Dulebohn *et al.* 2009).

7. Modelos multidimensionales de la satisfacción de la compensación

Tener en cuenta que la satisfacción de la compensación requiere fundamentalmente prestar atención a aspectos que van más allá de un componente directo o básico (salario) e incluir aquellos de sentido indirecto como incentivos (Heneman y Schwab 1985) resulta natural en esta etapa. A partir de esta premisa y tomando como referencia la base teórica anterior, es que se fijan tres nuevos modelos con carácter multidimensional que han permitido mayor referencia, análisis y posibilidad de enriquecer las teorías: el modelo de Heneman y Schwab (1985), el modelo de Miceli y Lane (1990) y el modelo de Brower, Ford, Williams y Carraher (2008), los cuales pasamos a revisar:

Tabla 7. Modelos multidimensionales de la satisfacción de la compensación

Modelos	Dimensiones	Definición
El modelo de Heneman y Schwab (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de pago • Beneficios • Incrementos de pago • Estructura y administración de pago 	Este modelo multidimensional asume la teoría de la discrepancia, pero incorpora el concepto de administración independiente, pues las organizaciones suelen tener políticas y prácticas separadas para cada una de ellas, por lo que el nivel de satisfacción del trabajador con cada una de ellas es distinto. Asimismo, cada dimensión tiene determinantes y consecuencias diferentes (Henneman y Schawb 1985; Judge 1993; Faulk 2002).
El modelo de Micely y Lane (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionadas a los resultados (nivel de pago y nivel de beneficios) • Relacionadas a los sistemas de pago (criterios por rango, jerarquía y beneficios indirectos) 	En este modelo las teorías de la equidad y de la discrepancia sirven para predecir la satisfacción de las dimensiones relacionadas a los resultados (nivel de pago y nivel de beneficios), pues en ellas se utilizan a los referentes para determinar cuánto deberían percibir como salario y/o beneficios, lo cual ha sido demostrado en diversos estudios (Rice, Philips y McFarlin 1990; Sweeney y McFarlin 1993, Cohen-Charash y Spector 2001; Faulk 2003).
El modelo de Williams, Brower, Ford, Williams y Carraher (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Salario: satisfacción con el nivel de pago, estructura de pago, aumentos salariales, procedimiento de pagos variables y satisfacción con la administración de los pagos • Beneficios: satisfacción con el nivel de beneficios, satisfacción con la determinación de beneficios y satisfacción con la administración de los beneficios 	Este modelo pretende consolidar las similitudes y diferencias de los dos modelos presentados previamente, incorporando de manera explícita el aspecto de categoría del trabajo. (Williams, Brower, Ford, Williams y Carraher 2008).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A partir de la información previamente presentada, es que analizaremos y tomaremos el modelo de Heneman y Schawb (1985) para nuestro estudio, basándonos en la dimensión de la

satisfacción del pago. Lo anterior se encuentra justificado, en contraste con los demás modelos, en la confiabilidad y validación ofrecida en los resultados empíricos, en los sectores que fue realizado (Faulk 2003).

Adicionalmente, nuestra elección específica también se encuentra justificada por la realidad actual o el ámbito donde se centra el estudio, una institución en curso de profesionalización y diseño de una estructura de compensación y que por ahora únicamente nos permite analizar una entrega directa o salario.

8. La relación entre la satisfacción del pago y el desempeño laboral

Existen estudios que demuestran que las organizaciones son capaces de lograr sus metas y/u objetivos trazados, cuando se mantiene un nivel óptimo de desempeño laboral, pues este constructo hace referencia a las acciones, comportamientos y resultados específicos y vinculados en los que se involucran o provocan los empleados, quienes contribuyen a las metas de la organización (Borman y Motowidlo 1993; Ones y Viswesvaran 2000).

Asimismo, se ha demostrado que el desempeño laboral se ve afectado por la satisfacción del pago, entendida como la satisfacción con el nivel o cantidad de salario que percibe el trabajador como contraprestación directa por sus labores (Williams, MacDaniel y Nguyen 2006), hay estudios en sectores industriales que determinan una relación positiva entre la satisfacción del pago y el desempeño laboral (Ahmad, Ing y Bujang 2014; Arham 2011; Nimalathasan y Brabete 2010).

En este sentido, han argumentado que la satisfacción con el pago predice dos dimensiones del desempeño laboral: el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. Así, su impacto en el primero se produce debido a la percepción que existe entre la contribución al resultado organizacional (actividades del rol) y el salario que se percibe por ello, mientras que la relación con el segundo se debe al reconocimiento que se da a las conductas dentro de la organización que son necesarias para asumir y mejorar el resultado organizacional, es decir, actividades extrarrol (Williams, MacDaniel y Nguyen 2006).

Cabe indicar que, en los estudios antes señalados, se argumenta, aunque sin presentar resultados concluyentes, que la satisfacción con el pago predice en mayor medida el desempeño de la tarea en comparación con el desempeño contextual.

Por lo mencionado anteriormente, podemos inferir que existen evidencias de relación positiva entre la satisfacción del pago y el desempeño laboral en docentes universitarios, por lo que este estudio nos permitirá explorar dicha relación. Es así que se propone la siguiente hipótesis:

H1. La satisfacción de la compensación predice positivamente el desempeño laboral de los docentes universitarios.



Capítulo III. Metodología

1. Metodología

Este capítulo desarrolla la metodología utilizada en la investigación, por lo que se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

2. Diseño de investigación

El estudio que sustenta este trabajo es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, debido a que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, sin aplicar estímulos a la muestra ni manipular deliberadamente las variables (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

Se analizó el impacto de la satisfacción del pago sobre el desempeño laboral en los docentes de una organización universitaria.

3. Muestra

En el estudio el muestreo fue de tipo no probabilístico e intencional, debido a que los docentes seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández *et al.* 2014). Se entregaron 753 cuestionarios a los participantes potenciales de la organización. 400 cuestionarios fueron devueltos y la muestra final estuvo compuesta por 325 (92%) cuestionarios válidos para el estudio.

Los criterios de inclusión en el estudio fueron los siguientes:

- Tener más de un año en la organización.
- Pertenecer al cuerpo de los profesores de tiempo completo o parcial.
- Haber pasado tres evaluaciones de desempeño.
- Prestar servicios en cualquiera de las sedes ubicadas en la ciudad de Lima.
- Tener los datos completos de la encuesta.

4. Las características de los participantes a nivel individual

De los 325 participantes en el análisis del estudio, el promedio de edad fue de 47 años (DS=10) años. Cuando el 9% son de 26 a 36 años, el 56% de 37 a 47, el 29% de 48 a 58 y el 6% de 59 a más.

El 74% de la muestra es de género masculino y el 26%, femenino. Con respecto al estado civil el 51% son solteros, el 36% son casados y convivientes y divorciados el 13%. En cuanto a la modalidad de contratación el 32% son contratados de tiempo completo y el 68% son contratados tiempo parcial. Finalmente, el 18% laboran en el área de la Dirección de Ciencias, el 40% Vicerrectorado de Humanidades y el 42% en el Vicerrectorado de Ingeniería.

5. Instrumentos de medición del índice del desempeño laboral

Es el promedio de cada uno de los cinco criterios de medición durante los tres años utilizados por la organización para la evaluación del desempeño laboral general del profesor. Los indicadores de desempeño utilizados por la organización son los siguientes:

- **Actividades administrativas:** medida formada por el promedio del cumplimiento anual de los siguientes objetivos asignados a cada profesor: asistencia y puntualidad, ingreso puntual de notas en el sistema, entrega a tiempo de los exámenes corregidos (finales y de rezagados) a la Secretaría Académica y elección a tiempo del delegado de clase. Estas dimensiones se miden a través de una escala de medición de 0 a 20 (dependiendo del cumplimiento de los objetivos asignados).
- **Actividades académicas:** medida formada por el promedio del cumplimiento anual de los siguientes objetivos asignados a cada profesor: seguimiento al docente (conocimientos de contenidos), calidad de los exámenes y relación con los contenidos de los cursos, participación en las actividades académicas de la facultad o área y entrega puntual de exámenes para reproducir. Estas dimensiones se miden a través de una escala de medición de 0 a 20 (dependiendo del cumplimiento de los objetivos asignados).
- **Formación e innovación docente:** medida formada por el promedio del cumplimiento anual de los siguientes objetivos: uso de herramientas de tecnología en clase, disposición para temas de tecnologías aplicadas al aprendizaje y uso de plataforma educativa. Estas dimensiones se miden a través de una escala de medición de 0 a 20 (dependiendo del cumplimiento de los objetivos asignados).
- **Plataforma educativa:** medida formada por el promedio de participación del docente en las actividades del área de calidad educativa (capacitaciones en pedagogía y desarrollo de clases) a través de una escala de medición de 0 a 20.
- **Evaluación de estudiantes:** medida formada por el promedio de la evaluación docente de los estudiantes realizada por los alumnos cada profesor a través de una escala de medición de 0 a 20.

6. Satisfacción del nivel del pago

Se aplicó la escala de Cammann, Fichman, Jenkins, y Klesh (1983). La escala busca a evaluar el grado de la satisfacción que los colaboradores perciben sobre el nivel del pago que reciben y está conformada por cinco ítems (por ejemplo: «Considerando mis habilidades y esfuerzos, mi sueldo es justo»; «Mi sueldo es justo considerando el sueldo que reciben otras personas»). La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 1 (Completamente en desacuerdo) a 7 (Completamente de acuerdo).

7. Datos sociodemográficos y laborales

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados tales como edad, género, estado civil, modalidad de contratación y área de trabajo.

8. Procedimiento de recolección de datos

En primera instancia, se realizó un proceso de traducción de los instrumentos del inglés al español a través de la técnica convencional de traducción y traducción inversa (*translation/back-translation*: las preguntas han sido traducidas al español y posteriormente al inglés) a todos los instrumentos a fin de asegurar su confiabilidad (Brislin 1980; Welch y Piekkari 2006).

En segunda instancia se realizó una prueba piloto en la cual se aplicaron los instrumentos a sesenta personas clave de la organización a fin de analizar la confiabilidad de los instrumentos en la potencial muestra.

En tercera instancia, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con cada una de las áreas académicas de la organización. Así, se dividió la recolección de datos en dos etapas:

- La primera se realizó en forma presencial en las instalaciones de la organización, donde se presentó la encuesta a los docentes explicando que su uso sería para fines académicos y se garantizaba la confidencialidad de las respuestas.
- La segunda consistió en la recolección de los datos mediante el envío del enlace del formulario virtual elaborado (a través de servicio SurveyMonkey) al correo institucional de los docentes. Este contenía como portada la presentación del estudio, en el cual se garantizaba la confidencialidad de las respuestas.

Al completar los formularios suministrados, se generó un reporte que contenía las respuestas individuales de cada colaborador.

9. Análisis estadísticos preliminares

9.1 Análisis psicométrico del instrumento

Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de la satisfacción del pago (Cammann *et al.* 1983) con el fin de determinar si el número de factores y su carga corresponden al modelo propuesto por los autores y comparar con los datos obtenidos en la muestra.

A fin de identificar los factores comunes entre los indicadores de la estructura de la evaluación de desempeño propuesto por la propia organización, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) en la muestra. El análisis factorial exploratorio (AFE) consistía en tres etapas:

- **Etapa 1:** análisis preliminares a fin de establecer la pertinencia de su ejecución que consistía en analizar: 1. La determinante de la matriz de las correlaciones entre los ítems. Los resultados del análisis deberían indicar un valor cercano lo más pequeño que sea posible (cercano a 0). 2. Análisis de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo de las variables estudiadas, los resultados deberían indicar un valor mayor a 70. 3. La prueba de esfericidad de Bartlett, que indica si las correlaciones entre ítems son lo suficientemente grandes como para ejecutar el análisis factorial. Por ello, los resultados del análisis deberían ser estadísticamente significativos.
- **Etapa 2:** ejecutar el análisis factorial exploratorio (AFE) por medio del procedimiento de extracción de la factorización de ejes principales, con lo cual se procede a evaluar los resultados a través del grafico de sedimentación de Catell, el cual va a sugerir la cantidad de factores que deberían ser retenidos.
- **Etapa 3:** a fin de encontrar la estructura final del instrumento, se aplica un procedimiento de rotación, el cual puede ser octogonal si los factores se consideran independientes o una rotación oblicua si los factores están relacionados entre sí. En este caso, se aplicó una rotación oblicua a través del método Promax, que establece la cercanía de los factores. A fin de explorar la existencia de un factor general de desempeño laboral, se procedió a realizar el análisis de segundo orden a nivel de factores observados. Los resultados finales explorados han sido interpretados.

9.2 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la investigación se utilizó el método de consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

9.3 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Shapiro/Wilk con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos, identificando si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

10. Contrastación de hipótesis

10.1 Análisis correlacional

Se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación para establecer las relaciones entre las variables del estudio.

10.2 Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto directo e indirecto de las variables propuestas en el modelo del estudio.

Capítulo IV. Resultados

1. Análisis psicométrico de los instrumentos

En la primera instancia se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento Satisfacción del pago con el fin de determinar si el número de factores y su carga corresponden con los modelos previamente propuestos y establecidos por los autores y comprando con los datos obtenidos en la muestra.

Los resultados de análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento Satisfacción del pago demuestran la existencia de un solo factor similar al modelo original reportado por los autores Cammann *et al.* (1983). Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente:

goodness-of-fit index (GFI) = .99, adjusted goodness-of-fit index (AGFI) = .95, root-mean-square residual (RMSR) = .08, y normed fit index (NFI) = .99.

En cuanto al índice del desempeño laboral, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE), dado que se trataba de identificar los factores comunes entre los indicadores de la evaluación de desempeño propuesto por la propia organización. En la primera etapa se realizaron análisis preliminares a fin de establecer la pertinencia de su ejecución. El resultado del análisis de las determinantes de la matriz fue de 0,056, la medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo de las variables estudiadas fue de .79 y la prueba de esfericidad de Bartlett fue estadísticamente significativa, lo cual indica que las correlaciones entre los indicadores son lo suficientemente grandes como para ejecutar el análisis factorial.

Al realizar el análisis factorial, los resultados del gráfico de sedimentación de Catell sugieren retener cinco factores. Sin embargo, los resultados indicaron que el último factor solo estaba conformado por dos indicadores (es necesario tener por lo menos tres de ellos), por lo que se optó por repetir el análisis restringiendo la solución a cuatro factores. A continuación, a fin de encontrar la estructura final del instrumento se aplicó una rotación relacionada (oblicua). Los resultados indicaron que el primer factor incluía los indicadores que correspondían a Plataforma educativa y que explican el 19% de la variancia total. El segundo factor incluía dos grupos indicadores: Actividades administrativas y Formación e innovación docente, que explica el 12% de la variancia total. El indicador Actividades académicas explica el 11% de la variancia total y el cuarto factor que incluye la Evaluación de los estudiantes, explican el 10% de la variancia.

En total los cuatro factores explican el 52% de la variancia total. Queda un 48% que puede deberse explicando por otros factores.

Adicionalmente se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) de segundo orden, a fin de explorar si entre los factores existía un factor general que correspondería a la evaluación de desempeño general (compuesto por los cuatro criterios). Para ello, los cuatro indicadores de desempeño han sido incluidos como variables. Los resultados de la matriz de factores rotados indican que el primer factor incluía los indicadores de desempeño Plataforma educativa y Actividades administrativas y Formación e innovación docente, y explicaba el 24% de la variancia total. El segundo factor incluyó el desempeño de Actividades académicas y la Evaluación de los estudiantes, y explicaba el 20% de la variancia total.

Dado que los resultados del análisis factorial exploratorio (AFE) de segundo orden revelan que existen dos factores y no uno general, se tomó la decisión de evaluar el índice del desempeño laboral de manera separada para cada uno de los indicadores.

2. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas presentan consistencia interna adecuada obtenidas a través de coeficiente Alfa de Cronbach con excepción del indicador del desempeño laboral Evaluación de los estudiantes, dado que se obtiene un valor menor a 0,65 (García Cadena 2006). Por tal motivo, la dimensión Evaluación de los estudiantes de desempeño laboral no será incluida en los análisis del estudio.

En el análisis Shapiro-Wilk se halló que las distribuciones eran no paramétricas ($p < 0,05$) en las variables del estudio. Por tal motivo, se decidió utilizar estadísticos no paramétricos de las variables. A nivel descriptivo se reporta el valor máximo, el valor mínimo, la media de los variables y a nivel correlacional se aplicó la correlación lineal de Spearman.

Tabla 8. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

Escalas		Ítems	Descriptivo				Confiabilidad: α de Cronbach
		Total	Me	DS	Mín	Máx	Total
Índice de desempeño laboral							
1. 1	Actividades administrativas y Formación e innovación docente	7	5,14	1,12	1,15	6,67	.70
1. 2	Actividades académicas	4	6,09	.59	4	6,67	.69
1. 3	Evaluación estudiantes	3	5,75	.31	3,89	6,56	.59
1. 4	Plataforma educativa	3	5,84	1,16	1,11	6,67	.78
2.	Satisfacción del pago	5	3,64	1,53	1	7	.95

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla es posible observar que los cuatro indicadores del índice del desempeño laboral presentan un nivel por encima del valor esperado. En cuanto a la valorización de las dimensiones se observa que la dimensión Actividades Académicas ha sido la mejor valorada ($Me=6,09$, $Ds=0,59$), seguido por la dimensión Plataforma Educativa ($Me=5,84$, $Ds=1,16$) y Evaluación de Estudiantes ($Me=5,75$, $Ds=0,31$), y, finalmente la dimensión Actividades Administrativas & Formación e innovación docente presenta un valor menor de las otras dimensiones ($Me=5,14$, $Ds=1,12$). Por otro lado, la variable satisfacción del pago presenta un nivel similar al valor medio esperado ($Me=3,64$, $Ds=1,53$).

3. Resultados del análisis correlacional

En la Tabla 9 se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables del desempeño laboral total y sus dimensiones y la satisfacción del pago.

Tabla 9. Correlaciones entre los variables

		1,1	1,2	1,4
Índice de desempeño laboral				
1.1	Actividades administrativas y Formación e innovación docente			
1.2	Actividades académicas	.33***		
1.4	Plataforma educativa	.46***	.09	
2.	Satisfacción del pago	.02	.15*	.01
n= 325, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, aunque moderada, entre el indicador del índice del desempeño laboral Actividades académicas del profesor y la Satisfacción del pago ($rs=.15$, $p<.05$), no habiéndose encontrado relaciones estadísticamente significativas entre los otros indicadores de desempeño laboral y la satisfacción del pago.

En cuanto a las tres dimensiones del índice de desempeño laboral se aprecia correlaciones estadísticamente significativas entre Actividades administrativas y Formación e Innovación docente y Plataforma educativa ($rs=.46$, $p<.001$) y con las Actividades académicas ($rs=.33$, $p<.001$).

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que, de los indicadores del índice del desempeño laboral, el indicador Actividades académicas es el que presenta correlación significativa con la satisfacción del pago.

Dado que estos resultados constituyen una etapa inicial del análisis exploratorio que ha permitido identificar el grado de asociación entre las variables y justificar su inclusión en los análisis de regresión (Baily 2008), se optó por continuar con el desarrollo de los análisis predictivos-explicativos incluyendo como variable dependiente solamente el indicador de desempeño laboral: Actividades académicas y Satisfacción del pago (independiente).

4. Contrastación de hipótesis del estudio

4.1 Relaciones de efecto directo-predictivo

La hipótesis (H1) del estudio planteaba que la satisfacción del pago predice de manera positiva el índice del desempeño laboral. En específico, por los hallazgos obtenidos de los análisis preliminares se procedió a analizar si la satisfacción del pago predice de manera positiva el indicador de desempeño laboral Actividades académicas del profesor.

Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados en la tabla permiten apreciar que de las variables de control solo la variable Área de trabajo ($b = -.18$, $p < 0.05$) predice de manera significativa e inversa el indicador Actividades académicas del desempeño laboral. Por ello, quienes pertenecen al área de Dirección de Ciencias poseen menores niveles de desempeño en el indicador Actividades académicas de desempeño laboral. Así, las variables de control explican en conjunto el 6% de la varianza total.

En la segunda etapa se incluyó a la ecuación de regresión el variable la satisfacción del pago. Los resultados revelan que la satisfacción del pago predice de forma estadísticamente significativa y positiva el indicador Actividades académicas del desempeño laboral ($b = .12$, $p < 0.05$) explicando el 7% de la varianza total. En conclusión, H1 ha sido confirmada parcialmente.

Tabla 10. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de la satisfacción salarial sobre el indicador Actividades académicas del desempeño laboral

	Índice de desempeño laboral	
	Indicador: Actividades académicas	
	β	ΔR^2
Variables de control		.06
Edad	-.10	
Generó ^a	-.01	
Estado civil ^b	.07	
Modalidad de contratación ^c	.02	
Área de trabajo ^d	-.18**	
Etapas:		
Etapas 1:		.07**
Satisfacción del pago	.12*	
Total R ²		.13**
n= 325, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$		

^aGenero: 0-Masculino, 1-Femenino;^b1-Solteros, 2-Casado, conviviente, 3-Divorciado ;^cModalidad de contratación: 0.tiempo parcial 1.tiempo completo; ^d1-Vicerrectorado de Ingeniería, 2-Vicerrectorado de Humanidades, 3. Dirección de Ciencias

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo V. Plan de acción

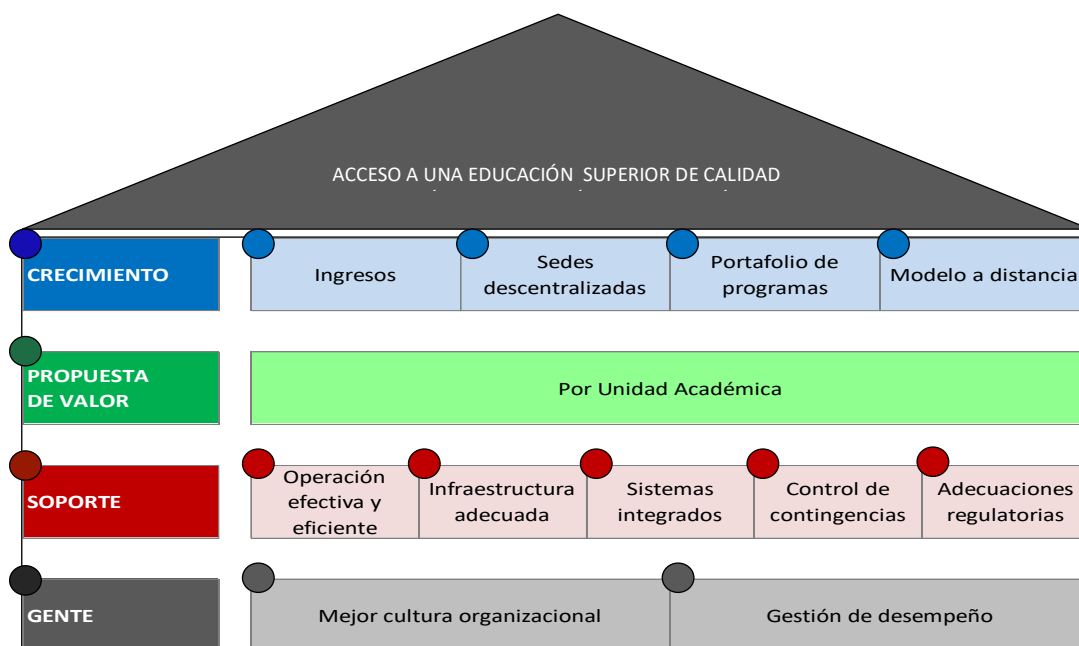
1. Antecedentes

En el 2013, la universidad objeto de estudio atravesó una modificación en su gestión administrativa y académica, lo que propició la definición de una nueva visión: «Ser la primera opción para estudiantes con afán de superación, que contribuyan a un Perú mejor» y de una nueva misión: «Dar a todos los peruanos acceso a una educación superior de calidad, que les permita alcanzar una vida mejor».

Como podemos ver, la misión de la organización gira en torno a brindar una educación de calidad donde sus docentes tienen rol protagónico. Es así que el plan de acción tendrá alcance sobre esta categoría de trabajadores.

Por otro lado, como parte del proceso de adaptación que la universidad vive frente al entorno en el que opera, esta redefinió su Plan de Crecimiento Estratégico al 2018, que contribuye a alcanzar su visión y misión:

Gráfico 3. Plan de Crecimiento Estratégico al 2018



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información de la universidad analizada, 2018.

Como se puede observar, el crecimiento organizacional de esta universidad se basa en generar mayores ingresos con la apertura de sedes descentralizadas, una mayor oferta de programas académicos (de posgrado) y ofrecer carreras profesionales y programas de posgrado a distancia.

Para ello, considera que es necesario tener una propuesta de valor distinta en cada programa académico, el debido soporte técnico (por ejemplo: logístico), de infraestructura (sedes), tecnológico (plataformas educativas digitales), legal y regulatorio (aprobaciones por parte de las autoridades para los nuevos programas académicos, las certificaciones correspondientes de las nuevas sedes, etc.).

Sin embargo, reconoce que el soporte de la gente es la base para lograr todo ello y ha decidido implementar un modelo de gestión del desempeño para sus docentes, el cual pretendemos optimizar con las propuestas que arroja este estudio.

En efecto, si la misión de la universidad es dar una educación de calidad a todos los peruanos, consideramos que ello tiene una incidencia directa en el desempeño de sus docentes, que debe ser medida a través de instrumentos confiables y válidos.

Así, los hallazgos principales del estudio son los siguientes:

- El indicador Actividades académicas de desempeño laboral de los docentes universitarios es la variable mejor valorada.
- La satisfacción con el pago predice de manera positiva el indicador Actividades académicas de desempeño laboral de los docentes universitarios.
- Los docentes universitarios que pertenecen al área de Dirección de Ciencias poseen menores niveles de desempeño en el indicador Actividades académicas de desempeño laboral.
- El indicador Evaluación de los estudiantes del desempeño laboral de los docentes universitarios no ha demostrado una adecuada consistencia interna (α de Cronbach= .59).

De acuerdo a los hallazgos principales del estudio se plantea un plan de acción.

2. Objetivo general

Mantener y optimizar el alto nivel del indicador de las actividades académicas del desempeño laboral a partir de la optimización de la satisfacción del pago, así como afinar el instrumento de medición Evaluación de los estudiantes que permita una evaluación confiable por parte de los alumnos a sus docentes.

3. Objetivos específicos

- Mantener y optimizar el alto nivel del indicador Actividades académicas.
- Mantener y optimizar el alto nivel de satisfacción del pago.
- Mejorar y elevar el nivel del indicador Actividades académicas de desempeño laboral en los docentes universitarios que pertenecen al área de Dirección de Ciencias.
- Incrementar la confiabilidad (consistencia interna) del instrumento Evaluación de los estudiantes para ser incluido como indicador de desempeño laboral de los docentes universitarios.

4. Plan de acción

El plan de mejora que presentaremos a continuación pretende lograr objetivos específicos que nos permitan mantener e inclusive mejorar los niveles de desempeño laboral alcanzados, y está dirigido principalmente al equipo de docentes universitarios.

Tabla 11. Mantener y optimizar el alto nivel de las actividades académicas

Objetivo 1	Mantener y optimizar los altos niveles del indicador Actividades académicas del desempeño laboral en los docentes universitarios						
Descripción	Optimizar los cuatro factores que contienen las actividades académicas que inciden directamente en el desempeño de la tarea del docente: conocimiento de contenidos, calidad de los exámenes y relación con los contenidos de los cursos, participación en las actividades académicas de la facultad o área y entrega puntual de exámenes para reproducir						
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Capacitación	Conocimiento de contenidos Desarrollo y elaboración de un contenido de temarios elaborado por profesores y especialistas de la universidad, generando transmisión de los conocimientos de manera unificada a toda la plana de profesores a través de talleres/programas que serán dictados por los docentes mejor calificados en la dimensión conocimiento de contenidos	Equipo de docentes a tiempo completo y tiempo parcial	Pago de valor hora a los docentes tiempo completo por la actividad adicional que brindará, lo cual asciende aproximadamente a S/ 3.000 mensuales.	Nivel de asistencia a los talleres Evaluación de las materias impartidas	65% de la base de docentes	Semestral	Director de carrera y coordinador académico

Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Coordinación	<p>Calidad de los exámenes y relación con los contenidos de los cursos</p> <p>Con la finalidad de lograr una estandarización del contenido de las evaluaciones y una evaluación común a todos los alumnos, se implementará un programa centralizado de evaluaciones. Para ello, cada docente de un curso funcional enviará una propuesta de evaluación, la Coordinación Académica elegirá los ejercicios mejor planteados y definirá los protocolos de elaboración de respuestas para lograr una evaluación estándar de los alumnos</p>	Equipo de docentes a tiempo parcial	S/ 6.000 por periodo académico	Porcentaje de preguntas o ejercicios propuestos que cumplan con los estándares de calidad esperados por la facultad	65% de valoración base	Durante cada período académico	Director de carrera y coordinador académico

Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Coordinación, comunicación y reconocimiento	<p>Participación en las actividades académicas de la facultad o área</p> <p>Determinar las reuniones obligatorias por su grado de relevancia (por ejemplo: las de inicio de cada período académico), desplegar un plan de comunicación interna señalando la importancia y objetivo de la participación de los docentes en estas reuniones. También brindar reconocimiento especial (mención en las premiaciones u otras actividades de la carrera y/o facultad) a los docentes que acuden a ellas y evaluar posibles sanciones</p>	Todos los docentes	S/ 2.000 por período académico	Porcentaje de asistencia de los docentes a estas actividades	<p>90% en docentes a tiempo completo</p> <p>50% en docentes a tiempo parcial</p>	En cada período académico	Director de carrera y Coordinación Académica

	disciplinarias a los que no lo hagan						
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Comunicación de notas	Entrega puntual de exámenes Reiterar en asamblea docente el plazo máximo para el registro de notas de los alumnos en los sistemas, el cual no debe excederse de los quince días útiles a contar desde la fecha de aplicación de la última evaluación o examen programado. El incumplimiento del plazo será materia de observación y afectará la evaluación del desempeño del docente	Todos los docentes	S/ 2.000 por período académico	Número total de evaluaciones en el curso versus número de evaluaciones registradas en el sistema en el plazo otorgado	90% del total de evaluaciones	En cada período académico	Coordinación Académica

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 12. Mantener y optimizar el alto nivel de satisfacción del pago

Objetivo 2	Mantener y optimizar los altos niveles de satisfacción del pago en los docentes universitarios						
Descripción	Definir un nuevo criterio de asignación de tarifas horarias por la estandarización del grado académico de los docentes que exige la Ley N° 30220 (Ley Universitaria). Contar con criterios que reconozcan al docente, incrementen la productividad y contribuyan a la permanencia						
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Política de compensación	Diseñar una estructura de compensación estratégica sobre un estudio de mercado salarial que defina el salario fijo; fijar un bono económico por mayor conocimiento o cualificación al completar un estudio de postgrado; fijar un bono económico por la actividad de investigación que permita elevar el nivel académico de la universidad; fijar un bono anual por evaluaciones de	Equipo de docentes	<p>Dos analistas que organicen el trabajo entre Calidad Académica y las direcciones de carrera.</p> <p>El costo de este <i>headcount</i> es de S/ 4.290 mensuales por cada uno</p> <p>S/ 75.000 como presupuesto y provisión para</p>	<p>Porcentaje de docentes satisfechos con su nivel de pago en las encuestas periódicas sobre satisfacción salarial</p>	85% de docentes ubicados en su banda salarial	Revisión y adecuación anual	<p>Dirección de Calidad Académica</p> <p>direcciones de carrera y compensaciones</p>

	desempeño satisfactorias o sobresalientes		pago de bonificaciones				
--	-------------------------------------------	--	------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 13. Mejorar y elevar el nivel del indicador de actividades académicas del desempeño laboral en los docentes que pertenecen al área de la Dirección de Ciencias

Se aplicarán las mismas medidas que en la Tabla 11 y solo se agregará la separación de los docentes de esta Dirección conforme lo detallamos.

Objetivo 3	Mejorar y elevar el nivel del indicador de actividades académicas del desempeño laboral, en los docentes que pertenecen al área de la Dirección de Ciencias						
Descripción	Se aplicarán las mismas medidas que las señaladas en la Tabla 11: mantener y optimizar el alto nivel de las actividades académicas, agregando la medidas de separación de los docentes que son constantes en la mala evaluación de desempeño en lo referido a las actividades académicas						
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Identificación y separación	La universidad identificará a los docentes que en su evaluación de desempeño se ubiquen en forma consecutiva por tres períodos en el cuarto cuartil. A partir de estos resultados se procederá de manera paulatina a	Equipo de docentes	Estimamos que este proceso por período académico no debería tomar más de cinco días de labor, con la labor de dos coordinadores académicos, lo que hace un costo de	Porcentaje de docentes satisfechos con su nivel de pago en las encuestas periódicas sobre satisfacción salarial.	100% de definición de los niveles de cursos y sus correspondientes categorías salariales.	Para los docentes a tiempo parcial: estudio y definiciones una vez y actualizaciones semestrales	Dirección de Calidad Académica, direcciones de carrera y compensaciones

	terminar la relación laboral con dicho grupo de docentes		S/ 1.668,33 por período académico.				
--	----------------------------------------------------------	--	------------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 14. Confiabilidad (consistencia interna) del instrumento Evaluación de los estudiantes para ser incluido como indicador de desempeño laboral de los docentes universitarios

Objetivo 4	Incrementar la confiabilidad (consistencia interna) del instrumento Evaluación de los estudiantes, para ser incluido como indicador de desempeño laboral de los docentes universitarios						
Descripción	Verificar, modificar, reafinar y analizar el contenido y las propiedades psicométricas del instrumento de evaluación de los estudiantes a través de un proceso riguroso a fin de asegurar la validez y su confiabilidad						
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Pilotos	La Dirección de Calidad Académica deberá realizar las acciones para mejorar el instrumento realizando un proceso riguroso de evaluación de la validez y su confiabilidad; en caso no logre los resultados esperados de la prueba, deberá pasar a elaborar una nueva (Hernández <i>et al.</i> 2014; Hinkin, Tracey y Enz 1997)	Todas las facultades	Estimamos, que se necesitarían treinta días de labores para cumplir con lo señalado, tomando dos analistas de Calidad Académica. Ello representaría un costo de S/ 10.010.	Obtener el mínimo del Alfa de Cronbach de .70	70% de confiabilidad de la prueba	Preparar una evaluación y luego actualizarla anualmente	Dirección de Calidad Académica

	<p>Etapa 3: Escala de medición Redefinir los indicadores para la calificación y asignación de puntaje de la escala de medición de tipo Likert</p> <p>Etapa 4: Muestra Definir la muestra de los participantes (mínimo 150 estudiantes de diversas facultades)</p> <p>Etapa 5: Establecer las condiciones para la aplicación de la prueba En cuanto al momento adecuado, plazo y a la motivación que se debe generar para que participen los alumnos</p> <p>Etapa 6: Análisis psicométrico Análisis factorial exploratorio y confirmatorio, a fin de evaluar la estructura de la prueba (modelo) y las relaciones entre los ítems. En caso necesario realizar las modificaciones</p>						
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

	Etapa 7: Análisis de la consistencia interna A través del Alfa de Cronbach evaluar que la prueba permita obtener puntajes consistentes (que sea fiable para la muestra)						
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

La coyuntura académica actual sugiere grandes desafíos y la necesidad de contar con docentes del alto desempeño. Al respecto Darling-Hammond y Sykes (2003) proponen la búsqueda permanente de un estándar de calidad docente, principalmente sustentado en propuestas innovadoras para estos, así como incentivos y mejores condiciones, que les permitan trabajar en entornos desafiantes y distintas realidades geográficas, concluyendo en la consecución de objetivos de los alumnos y las instituciones.

Es por lo anterior que los sistemas educativos en diversas partes del mundo han potenciado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación desde adentro e identificando la variable desempeño del docente en su bagaje de conocimientos disciplinares y pedagógicos (Francis 2006; Polo y Vega 2013).

El objetivo de este estudio se enfocó en identificar si la satisfacción del pago predice positivamente el desempeño laboral en docentes universitarios (H1). Para ello, se diseñó un estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional. Participaron en el estudio 325 docentes universitarios que respondieron al cuestionario para medir su satisfacción del pago (Cammann, Fichman, Jenkins y Klesh 1983), y en virtud de ello se completaron sus respectivas evaluaciones del desempeño, practicadas por la institución académica, del 2014 al 2016, con frecuencia de medición anual. A partir de los análisis preliminares se procedió a realizar los análisis de regresión múltiple jerárquica a fin de contrastar la hipótesis.

1.1 Resultados a nivel descriptivo

Los resultados a nivel descriptivo señalan un índice por encima del valor esperado en las cuatro dimensiones que componen la variable desempeño laboral. En cuanto a la métrica, se observa que la dimensión Actividades académicas ha sido la mejor valorada, seguida por la dimensión Plataforma educativa y evaluación de estudiantes. Finalmente, la dimensión Actividades administrativas y formación e innovación docente es la que nos muestra un valor menor a las otras dimensiones.

Una posible explicación a estos resultados, específicamente en su dimensión Actividades académicas, como una alineación lógica se basa en el modelo de tres dimensiones del desempeño laboral: desempeño de la tarea, desempeño contextual y conductas contraproducentes (Rotundo y Sacket, 2002; Viswesvaran y Ones 2000).

Así, la actividad del docente hace referencia al dictado de clases, es decir, al cumplimiento del desempeño de la tarea, que involucra los comportamientos individuales y acciones que contribuyen al núcleo técnico

de la organización a través de rendimiento funcional o de ejecución misma de la tarea (Borman y Motowidlo 1997; Murphy 1989).

El uso de la plataforma educativa (portal educativo), la evaluación de los estudiantes (encuestas), las actividades administrativas (participar en actividades de la facultad) y la formación e innovación docentes (participación voluntaria en capacitaciones pedagógicas) son dimensiones que se encuentran estrechamente vinculadas al desempeño contextual, pues aunque no contribuyen directamente al núcleo técnico de la organización, se requiere la disposición y disciplina de los docentes para cumplirlas. Es así que estas dimensiones se refieren comúnmente a las actividades que acompañan el cumplimiento de las políticas y lineamientos institucionales (Motowidlo y Van Scotter 1994).

Por otro lado, al revisar la variable satisfacción del pago, encontramos un índice similar al valor medio esperado. Un resultado como este se puede explicar a partir de la revisión donde la satisfacción del pago se encuentra directamente relacionada al cumplimiento de la labor encomendada, incluso más en las instituciones que se encuentran en curso a la formalidad (Heneman y Schwab 1985).

1.2 Resultados a nivel predictivo

El análisis predictivo nos permite determinar que la dimensión actividades académicas del desempeño laboral predice de manera significativa y positiva la satisfacción del pago de los docentes.

Una posible explicación a este hallazgo se da por la relación existente entre las actividades académicas, es decir, aquellas que son parte del ámbito funcional de una organización (*core*) y la prioridad en la ejecución de la remuneración. Dicho de otro modo, la labor que contribuye inmediatamente al núcleo técnico de toda organización, se remunera de forma directa y en mayor proporción (Rotundo y Sackett 2002).

Luego, una posible explicación de no encontrar relaciones entre las otras dimensiones de desempeño con la satisfacción del pago, podría estar justificada por el hecho que las instituciones educativas tradicionalmente han remunerado a los docentes por el cumplimiento de su labor principal o de dictado de clases y no necesariamente por la atención y desarrollo de otras actividades referidas al desempeño contextual (Medley y Shannon 2004; Terpstra y Honoree 2004).

1.3 Variables de control

Sobre este aspecto encontramos principalmente que la variable área de trabajo predice de manera significativa el desempeño laboral en su dimensión actividades académicas, siendo esta área el Vicerrectorado de Ingeniería. Este hallazgo podría ser relacionado a que la organización estudiada brinda una mayor atención y traslado de recursos a las carreras universitarias directamente relacionadas al rubro de la tecnología, por lo que los docentes de estas profesiones, en comparación a los demás, experimentan una mayor percepción del soporte organizacional, lo que impacta directamente en su desempeño laboral (Rhoades y Eisenberger 2002).

2. Recomendaciones

2.1 Limitaciones del estudio

En el transcurso de nuestra investigación, identificamos las siguientes limitaciones, que sugerimos se tomen en cuenta en posteriores estudios.

2.2 Conceptos teóricos

- **Satisfacción de la compensación:** a partir de la literatura revisada, existen diversas definiciones de este, tales como la señalada por Miceli y Lane (1991), Ducharme, Parbudy y Podolsky (2005) y Brower, Ford, Carraher y Williams (2008). En nuestro estudio, partiendo de la multidimensionalidad de la satisfacción de la compensación y de validación del instrumento de medición, acogemos el modelo de Henneman y Schawb (1985), el cual incorpora el concepto de administración independiente y determina cuatro dimensiones: nivel de pago, beneficios, aumentos y política administración de pagos (Judge 1993). Es justamente lo anterior una limitación importante; el modelo de Henneman y Schawb (1985) determina la satisfacción con el pago de trabajadores de una organización que cuenta con un sistema integrado de compensación y que contenga las cuatro dimensiones del constructo (Judge y Welbourne 1994), lo cual deja un sesgo en la aplicación a la institución educativa objeto de este estudio, pues tiene un esquema de compensación fijo que remunera el dictado efectivo de clases del docente. Por ello, siguiendo a los autores antes citados, recomendamos que futuros estudios se realicen en instituciones que tengan implementado un sistema de compensación, donde se puedan evidenciar distintas formas de pago: pago directo, variable y/o incentivos.
- **Desempeño laboral:** existen numerosas definiciones de desempeño laboral, entre las cuales se encuentran como principales las planteadas por Campbell (1990) y Murphy (1989), que dan como resultado una serie de modelos teóricos. En nuestro estudio, agrupamos estos modelos teóricos tomando como base los meta análisis de Viswesvaran (1993) y Koopmans *et al.* (2011), que agrupan el constructo en tres grandes dimensiones: desempeño de la tarea, desempeño contextual/ciudadanía

organizacional y conductas contraproductivas. No obstante, encontramos una limitación relevante: la coyuntura de la institución educativa objeto de este estudio (en curso a la profesionalización), hace que su enfoque de desempeño sea principalmente medido por la ejecución de la tarea (dictado de clases), perdiendo una valiosa oportunidad de combinar otros aspectos que coadyuven a la educación. No se han advertido los múltiples factores que condicionan y complementan el desempeño, es decir, los datos pueden satisfacer muchas necesidades, por lo que hay que determinar qué es lo que se va a evaluar (Sikula 1989). Es por lo anterior que la principal recomendación a futuros estudios deberá basarse en poder contar con elementos de evaluación que puedan combinar otros aspectos que impacten en la educación, así como también otros grupos de interés que puedan brindar retroalimentación.

2.3 Generalización de los resultados

Al tratarse de una investigación aplicada en una muestra con características y coyunturas particulares, aunque provee evidencia empírica de la validez de las relaciones entre las variables de estudio, no es posible vincular los resultados encontrados hacia otras instituciones y otros contextos (Hernández *et al.* 2014). Es recomendable que para futuras investigaciones se incluyan instituciones de diversos tamaños y niveles de profesionalización.

2.4 Estudio transversal

El diseño de este estudio es transversal, ya que la medición de las variables se llevó a cabo en un momento único. En ese sentido, un diseño longitudinal permitirá monitorear y evaluar los cambios que resulten de la evolución de la muestra a través del tiempo y evitar sesgos que resulten de factores temporales o circunstanciales (Hernández *et al.* 2014).

2.5 Confiabilidad: instrumentos de medición

Para la medición de la variable dependiente estudiada se empleó el instrumento de evaluación de desempeño diseñado por la propia organización, habiendo determinado que no es confiable en la dimensión Evaluación de estudiantes (coeficiente Alfa Cronbach de 0,59), es decir, su aplicación repetida no produce resultados iguales (Hernández *et al.* 2014; Kellstedt y Whitten 2013; Ward y Street 2009).

De acuerdo a la literatura, los posibles factores que pueden afectar la confiabilidad de la dimensión de Evaluación de estudiantes de desempeño laboral del docente son los siguientes: se han utilizado instrumentos desarrollados no validados en el contexto, utilizar instrumentos inadecuados para las personas a quienes se aplica, cuestiones vinculadas con los estilos personales de los participantes y condiciones en que se aplica el instrumento de medición (Hernández *et al.* 2014).

Cabe indicar que esta falta de confiabilidad de la dimensión de evaluación de los alumnos hacia los docentes de educación superior tiene relación con otros estudios, donde la correlación positiva entre las altas

calificaciones que otorgan el profesor y los puntajes conferidos por los estudiantes en la evaluación de la calidad de la docencia generan una data que no es confiable para evaluar el cumplimiento de objetivos del docente (Brodie 1998; Ryan, Anderson y Birchler 1980).

Asimismo, se ha encontrado que la administración de la prueba, la naturaleza del curso, el instructor, las características de los estudiantes y los instrumentos son factores que influyen positiva o negativamente en el puntaje que el estudiante otorga a su profesor en la evaluación docente. Así, tenemos otros elementos objetivos y subjetivos que afectan el criterio de evaluación que utilizan los alumnos y afectan la objetividad de la evaluación (Cisneros-Cohernour y Aguilar 2011).

Ante estos problemas, varios estudios han mencionado diversas acciones que las instituciones educativas universitarias han analizado para que el instrumento de Evaluación de estudiantes sea confiable, llegando a las siguientes conclusiones: debe tener la menor cantidad de ítems posible, la redacción de los enunciados debe ser escueta y clara, y el documento debe estar adaptado al contexto educativo en el que se toma la prueba (Martínez Gómez 2005).

2.6 Estudio de diseño cuantitativo

La investigación emplea una metodología cuantitativa, explicativa, no experimental y transaccional enfocada en descubrir la ocurrencia de un hecho y los términos dados, en la cual no se incluyó alguna variable mediadora como impulsora; no obstante, sugerimos como relevante la valoración de este aspecto. Del mismo modo, al no existir antecedentes de investigaciones de este tipo en el medio, sería importante instrumentar estudios similares con metodología experimental y grupos de control que entreguen una mayor información al respecto (Hernández *et al.* 2014).

Bibliografía

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299).
- Ahmad, Rusli; Ing, Hii Ee y Bujang, Sopian (2014). “Relationship between selected factors of job satisfaction and job performance among workers at palm oil industries”. *International Review of Management and Business Research*. Vol. 3, num. 3.
- Ahmed, I., Nawaz, M., Ali, G. and Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literatura. *Management Research Review*, Vol. 38 No. 6, pp. 627-639.
- Albitzu, Eneka y Rodríguez, Jon (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. 2ª ed. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Allen, N.J & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- Álvarez Rojo, Víctor; García Jiménez, Eduardo & Gil Flores, Javier (1999). “La calidad de la enseñanza universitaria desde la perspectiva de los profesores mejor valorados por los alumnos” *Revista de Educación* 319 España.
- Arham, Muenjohn y Boucher (2011). *The role of entrepreneurial orientation in the leadership-organizational performance relationship: a Malaysian SMEs perspective*. Sídney: 24th Annual SEAANZ Conference.
- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 234-250.
- Barrick, Murray R. y Mount, Michael K. (1991). “The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis”. *Personnel Psychology*. Vol. 44.
- Bayram, H. and Dinç, S. (2015). Role of Transformational Leadership on Employee’s Job Satisfaction: The Case of Private Universities in Bosnia and Herzegovina. *European Researcher*, 93, 270-281.
- Blau, G. (1994). Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction. *Human Relations*, 47, 1251–1268.
- Blau, G. and Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300.

- Bloemer, J. & Odekerken-Schröder, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 68-80.
- Borjas, G. (1979). Job satisfaction, wages, and unions. *Journal of Human Resources*, Vol. 14, No. 1, pp. 21-39.
- Borman, Walter C. y Brush, Donald H. (1993). "More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements". *Human Performance*. Vol. 6, p. 1-21.
- Borman, Walter C. y Motowidlo, Stephan J. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance" en *Personnel selection in organization* (Schmitt & W. C. Borman, Editores). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, Walter C. y Motowidlo, Stephan J. (1997) "Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 8, núm. 3.
- Borman, W. C.; Motowidlo, S. J.; Rose, S. R. & Hansen, L. M. (1985). Development of a model of soldier effectiveness. Minneapolis, MN: Personnel Decisions Research Institute.
- Bouckennooghe Dave, Zafar Asma, Raja Usman (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees, Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, 129, pp. 251-264.
- Brumback G. B. y Vincent J. W. (1970). "Jobs and appraisal of performance". *Personnel Administration*. Vol. 33, p. 26-30.
- Cammann C, Fichman M, Jenkins GD Jr, Klesh JR (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En: M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1 (2ª ed.) (pp. 687- 732).
- Campbell, J. P; McHenry, J. J. y Wise, L. L. (1990) "Modeling job performance in a population of jobs". *Personnel Psychology*. Vol. 43, p. 313-333.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169–183.
- Cisneros-Cohernour, E. Y Aguilar, A. M. (2011). Diferentes métodos, diferentes resultados: evaluación de la docencia en un programa de preparación para la universidad.
- Cohen, A., & Keren, D. (2010). Does Climate Matter? An Examination of the Relationship between Organizational Climate and OCB among Israeli Teachers.
- Corbett, D. & Wilson, B. (2002). Educational leadership, Volume 60, Number 1, pages 18 – 22.
- Costa, P.T., Jr. y McCrae, R.R. (1992). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO-Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Czarnota-Bojarska, Joanna, (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship, *Journal of Management & Organization, Cambridge University Press*, vol. 21(4), pages 460-470.
- Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*.
- Darling-Hammond, Linda y Sykes, Gary (2003). “Wanted: a national teacher supply policy for education: the right way to meet the ‘highly qualified teacher’ challenge”. *Education Policy Analysis Archives*. Vol. 11, núm 33.
- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees, turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.
- Deckop, J. (1992). Organizational and career pay satisfaction. *Human Resource Management Review*, Vol. 2, pp. 11-129.
- Diefendorff (2002). Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance: *Article in Journal of Organizational Behavior* 23(1):93 – 108.

- Druskat, V.U. & Wolff, S.B. (1999). The link between emotions and team effectiveness: How teams engage and build effective task processes. *Academy of Management Best Paper Proceedings, Organizational Behavior Division*.
- Du, Lanying y Zhao, Fenfen (2010). A study of the relationship between pay satisfaction and job performance for employees. Guangzhou (China): E-Business and E-Government (ICEE) 2010 International Conference.
- Ducharme, Parbudyal y Podolsky (2005). Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction. Volume: 37 issue: 5, page(s): 46-52.
- Dulebohn, J.H., Molloy, J.C., Pichler, S.M., Murray, B., (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review* 19, 86-103.
- Escudero E., Tomás (2003). “La formación pedagógica del profesorado universitario vista desde la enseñanza disciplinar”. *Revista de Educación*. Núm 331, p. 101-121.
- Flanagan, R., G. Strauss & L. Ulman (1974). Worker discontent and work place behavior. *Industrial Relations*, Vol. 13, pp. 101-123.
- Freeman, R.B. (1994). *Mercados de trabajo en Acción: Ensayos sobre economía empírica*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Furnham, A. (2001). *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press. México.
- GD Jenkins Jr, A Mitra, N Gupta, JD Shaw (1998). ¿Are financial incentives related to performance? A meta – analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology* 83(5), 77.
- Geister, S., Konradt, U. y Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction and performance in virtual teams.
- Griffith (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance: *Journal of Educational Administration* 42(3):333-356.
- Griffin, Mark A.; Neal, Andrew y Parker, Sharon K. (2007). “A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts”. *The Academy of Management Journal*. Vol. 50, núm. 2, p. 327-347.

- Heneman, H. (1985). Pay satisfaction. In K. ROWLAND y G. FERRIS (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 3). Greenwich, CT.: JAI Press, pp. 115-139.
- Heneman y Schawb (1985). "Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement". *International Journal of Psychology*. Vol. 20, p. 129-141.
- Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices* Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Hunt, Barbara C. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Santiago de Chile: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe.
- Hunt, Steven T. (1996). "Generic work behavior: an investigation in to dimensions to entry-level, hourly job performance". *Personnel Psychology*. Vol. 49, núm. 1.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Johnson, Jeff W. (2003). "Toward a better understanding of the relationship between personality and individual performance" en *Personality and work: reconsidering the role of personality in organizations* (Barrick, Murray y Ryan, Ann Marie, Editores). San Francisco: Jossey-Bass.
- Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001). "The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review". *Psychological Bulletin*. Vol. 127, núm. 3, p. 376-407.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification.
- Kandlousi, N.S.A.E., Ali, A.J., Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.
- Kanten, P dan F.E. Ulker. (2013). The Effect Of Organizational Climate On Counterproductive Behaviors: An Empirical Study On The Employees Of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review* 2 (4): 144-160.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp.282-318).

- Lawler, E. & Hall, D. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., Oldham, G. R (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational behavior and human performance*, 11, 139-155.
- Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors: the roles of workplace justice, achievement striving and pay satisfaction. *Journal of business and psychology*, 10, 197-206.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: *Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University*.
- Lloréns Montes, F.J., Senise Barrio, M. E. (1996). “Una evaluación económica del impacto salarial en las actitudes de los trabajadores ante el mercado laboral”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 2, núm. 3, p. 13-25.
- López Mojarro, Miguel (1999). A la calidad por la evaluación: la evaluación de centros docentes. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *The Journal of Leadership Studies* Vol.7, No.1, pp.32-3.
- Mannheim, Baruch & Tal (1997). Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel. *Human Relations*, Vol. 50, No. 12, pp. 1537-1562.
- Mcber, H. (2000). Research into teacher effectiveness. A model of teacher effectiveness. Research report N° 216. Department for Education and Employment. United Kingdom.
- McDaniel, Michael A.; Pesta, Bryan J. y Banks, George C. (2012). “Job performance and the aging worker” en *Handbook of Competence and Motivation* (Elliot, Andrew J.; Dweck, Carol S. y Yaeager, David S., Editores). Nueva York: Guilford Press.
- Miceli, M. P. y Lane, M. C. (1991). “Antecedents of pay satisfaction: a review and extension”. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 13, p. 235-309.

- Motowidlo, Stephan J; Borman, Walter C. y Schmidt, Mark J. (1997). "A theory of Individual differences in task and contextual performance". *Human Performance*. Vol. 10, núm. 1, p.71-83.
- Motowidlo, Stephan J. y Van Scotter, James R. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance". *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, núm. 4, p. 475-480.
- Murphy, K. R. (1989). "Dimensions of job performance" en *Testing: applied and theoretical perspectives* (Dillon, R. y Pelligrino, J., Editores). Nueva York: Praeger.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance.
- Nielsen, S.K. (2014). A multi-source model of perceived organizational support and performance. *Journal of Organizational Psychology*, 14(2), 78-92.
- Nimalathasan, Balasundaram y Brabete, Valeriu (2010). "Job satisfaction and employees' work performance: a case study of Peoples's Bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka". *Management and Marketing Journal*. Vol. 8, núm. 1, p. 43-47.
- Ones, Deniz S. (2002). "Introduction to the special issue on counterproductive behaviors at work". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 10.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Paiva, M. O. A. de (2010). A motivação escolar e o processo de aprendizagem. *Ciências & Cognição*, 15(2),132-141.
- Patterson, M.G., Warr, P.B. and West, M.A. (2004). Organizational climate and company performance: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Petty, M., McGee, G. and Cavender, J. (1984). A Meta-Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Polo-Vega, J. C. (2013). Una metodología para gestionar la calidad del desempeño profesoral desde el departamento docente universitario. *Rastros Rostros*, 15(29).

- Porter et al., (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians.
- Posthuma & Campion (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, 158-188.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rice, R. W., Phillips, S. M., & McFarlin, D. B. (1990). Multiple discrepancies and pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75, 386–393.
- Rich, B. L., LePine, J., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez, Andrés A.; Retamal, María Paz; Lizana, José N.; Cornejo, Felipe A. (2011). “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño, salud y sociedad”. *Salud & Sociedad*. Vol. 2, núm. 2, p. 219-234.
- Rotenberry, P.F., & Moberg, P.J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30, 203-215 *Psychology*, 63, 53-61.
- Rotundo y Sacket (2002). “The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach”. *The Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, núm. 1.
- Ryan, J. J., J.A. Anderson, and A.B. Birchler (1980). Student evaluations: The faculty responds. *Research in Higher Education*.
- Sackett, Paul R. (2002). “The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance”. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 10, p. 5-11.
- Sackett, Paul R. y DeVore, Cynthia J. (2001). “Counterproductive behaviors at work” en *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Anderson, N.; Ones, D., Sinangil, H. y Viswesvaran, C., Editores). Londres: Sage Publications.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Trevino, L. K., Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Schreurs, B.H.J. (2013). Pay-level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of employee-involvement climate. *Human Resource Management*, 52(3), 399-421.
- Scriven, M. (1988). Duty-based teacher evaluation. *Journal of personnel evaluation in education*, 1(4), Pags. 319-334.
- Shahhosseini, Mohammad and Silong, Abu Daud and Ismail, Ismi Arif (2013). Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. *Researchers World: Journal of Arts, Science and Commerce*, 4 (1). pp. 15-22.
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees, job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 219-227.
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.
- Sikula, A. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos Prácticos. México. Limusa.
- Spyachala & Volmer (2008). Job Performance, The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume one: Micro Approaches.
- Subirats, Joan (1989). Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Interrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain income and pay level satisfaction: A multi-study examination. *Academy of Management. Journal*, 33, 423– 436.
- Tabassum, Uzma; Khan, Bilal; Sherani, Abdul Wahid y Khan, Imran (2016). “The relationship between job satisfaction and job performance among employees: a case of commercial banks in Punjab City, Pakistan”. *PM World Journal*, Vol. 5, p. 1-17.
- Terpstra, D.E., & Honoree, A.L. (2004). Job satisfaction and pay satisfaction levels of university faculty by discipline type and by geographic region. *Education*, Vol.124, No.3, 528-539.

- Till, R. E., & Karren, R. (2011). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 42–57.
- Tsui, Lisa (2002). Fostering critical thinking through effective pedagogy: Evidence from four institutional case studies, *Journal of Higher Education*, v73 n6 p740-763.
- Tziner, A., Ben-David, A., Oren, L. and Sharoni, G. (2014). Attachment to work, job satisfaction and work centrality, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 35 No. 6, pp. 555-565.
- Vega, Emiliana y Petrow, Jenny (2008). *Incrementar el aprendizaje estudiantil en América Latina*. Bogotá: Banco Mundial y Mayol Ediciones.
- Viswesvaran, Chockalingam y Ones, Deniz S. (2000). “Perspectives on models of job performance”. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 8, núm. 4.
- Viswesvaran, Ones & Schmidt (1996). Comparative analysis of the reliability of Job Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 5, 557-57.
- Vivian C. S. Lau, Wing Tung Au & Jane M. C. Ho (2003). A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations: *Journal of Business and Psychology* Vol. 18, No. 1, pp. 73-99.
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901–914.
- Welbourne, Theresa M.; Johnson, Diane E. y Erez, Amir (1998). “The role-base performance scale: validity analysis of a theory-based measure”. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, núm. 5, p. 540-555.
- Whitaker, B. G., Dahlin, J. J., & Levy, P. (2007). The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management*, 33, 570-591.
- Whitely, S. & Doyle, K. (1976). Dimensions of effective teaching: Factor sor artif acts, Educational and psychological measurement.
- Williams & Karau (1991). Social loafing and Social Compensation: The effects of expectations of Co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 61, No. 4, 570-581.

- Williams, M. L., Brower, H. H., Ford, L. R., Williams, L. J., & Carraher, S. M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 639-668.
- Williams, M.L., McDaniel, M.A. & Ford, L.R. (2007). Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 429-459.
- Williams, McDaniel y Nguyen (2006). “A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction”. *The Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, núm. 2, p. 392-413.

Nota biográfica

Martín Candela Rosas

Abogado egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene doce años de experiencia en el asesoramiento legal para empresas de diversos sectores productivos (minería, pesca, telecomunicaciones, etc.) y siete años de experiencia como encargado del área de Relaciones Laborales en empresas del sector educación y aeronáutico. Actualmente es encargado del área de Relaciones Laborales en Avianca Perú.

Luis Francisco Carrasco Novoa

Psicólogo egresado de la Universidad Inca Garcilaso De la Vega.

Tiene diez años de experiencia en el área de Gestión Humana. Ha trabajado dirigiendo el área de Recursos Humanos en empresas de servicios y consumo masivo. Actualmente es gerente de Personas en Panificadora Bimbo del Perú.